

Pengaruh *Board Structure* Terhadap Resiko Bank di Indonesia Tahun 2018-2023

Jania Nurjana¹, Hairul Anwar²

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Mulawarman, Samarinda

Email : janianurjana500@gmail.com¹, hairul.anwar@feb.unmul.ac.id²

Article Info

Article history:

Received April 02, 2026

Revised April 08, 2026

Accepted April 12, 2026

Keywords:

Board Size, Board Independence, CEO Duality, Bank Risk, Corporate Governance

ABSTRACT

The banking sector plays a vital role in maintaining national financial stability, particularly during the 2018-2023 period, which was characterized by heightened economic uncertainty due the COVID-19 pandemic and evolving regulatory frameworks. In this context, corporate governance through board structure serves as a crucial mechanism for controlling and managing bank risk. This study aims to examine the effect of Board Size, Board Independen, and CEO Duality on bank risk in Indonesia. The analysis is grounded in Agency Theory and Stewardship Theor, which explain the monitoring and strategic roles of the board in managerial decision making and risk control. This research adopts a quantitative approach with a panel data research design, using a sample of commercial banks listed on the Indonesia Stock Exchange from 2018 to 2023. Secondary data were collected from banks' annual report and financial statements and analyzed using panel data regression with the Fixed Effect Model. The findings indicate that board size and board independence have a positive but insignificant effect on bank risk, while CEO duality has a negative and significant effect. These results suggest that board size and independence alone may not effectively reduce risk, where the separation of leadership roles can strengthen risk control. The study concludes that the effectiveness of board structure depends on the quality of governance implementation in supporting banking stability.

This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.



Article Info

Article history:

Received April 02, 2026

Revised April 08, 2026

Accepted April 12, 2026

Keywords:

Ukuran Dewan, Dewan Independen, CEO Dualitas, Bank Risiko, Tata Kelola Perusahaan

ABSTRAK

Sektor perbankan memiliki peran startagis dalam menjaga stabilitass sistem keuangan nasioanl, khususnya pada periode 2018-2023 yang ditandai oleh meningkatnya ketisakpastian ekonomi akibat pandemi COVID-19 dan dinamika egulasi. Dalam konteks tersebut, tata kelola perusahaan melalui struktur dewan (*Board Structure*) menjadi mekanisme penting dalam pengendalian dan pengelolaan risiko bank. Penelitian bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Board Size*, *Board Independen*, dan *CEO Duality* terhadap risiko bank di Indonesia. Kajian ini didasarkan pada *Agency Theory* dan *Stewardship Theory* yang menjelaskan peran dalam pengawasan manjerial dan pengambilan keputusan risiko. Metode Penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian data panel terhadap bank umum yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia periode 2018-2023. Data sekunder di peroleh dari laporan tahunan dan laporan keuangan bank, kemudian dianalisis menggunakan regresi data panel dengan pendekatan Fixed Effect Model. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Board Size* dan *Board Independen* berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap risiko bank, sementara *Board Independen* dan *CEO Duality* berpengaruh negatif dan signifikan. Temuan ini menunjukkan bahwa ukuran dewan yang terlalu besar berpotensi menurunkan efektivitas pengawasan risiko. Penelitian ini

menyimpulkan bahwa efektivitas struktur dewan tidak hanya ditemukan oleh keberadaan mekanisme tata kelola formal, tetapi juga oleh keseimbangan dan kualitas komposisi dewan dalam mendukung stabilitas perbankan.

This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.



Corresponding Author:

Jania Nurjana

Universitas Mulawarman, Samarinda

Email : janianurjana500@gmail.com

PENDAHULUAN

Sektor perbankan memiliki peran strategis dalam menopang pertumbuhan ekonomi dan menjaga stabilitas sistem keuangan nasional. Bank tidak hanya berfungsi sebagai lembaga intermediasi yang menghimpun dan menyalurkan dana, tetapi juga menjadi instrumen utama dalam transmisi kebijakan moneter serta penggerak aktivitas ekonomi riil. Kinerja dan tingkat risiko perbankan menjadi perhatian utama regulator, pelaku pasar dan akademisi karena ketidakmampuan bank dalam mengelola risiko dapat menimbulkan dampak sistematis yang laus terhadap perekonomian. Oleh karena itu, stabilitas dan ketahanan bank sangat ditentukan oleh efektivitas manajemen risiko dan kualitas tata kelola perusahaan (*corporate governance*) yang diterapkan.

Dalam beberapa tahun terakhir, industri perbankan Indonesia mengalami dinamika yang signifikan, terutama pada periode 2018–2023 yang ditandai dengan perubahan regulasi, digitalisasi layanan keuangan, serta dampak pandemi COVID-19 yang meningkatkan tekanan pada risiko kredit dan likuiditas. Kondisi tersebut mendorong pentingnya sistem tata kelola yang mampu memastikan pengawasan efektif serta pengambilan keputusan strategis yang prudent. Salah satu elemen utama dalam tata kelola perusahaan perbankan adalah struktur dewan (*board structure*), yang menacakup ukuran dewan, tingkat independensi dewan, serta praktik CEO duality. Struktur dewan memiliki peran sentral dalam menentukan arah kebijakan, efektivitas pengawasan, serta tingkat pengambilan risiko bank.

Secara teoretis, teori agensi yang dikemukakan oleh Jensen (1993) dan Fama & Jensen (1983) menekankan bahwa struktur dewan yang tepat dapat meningkatkan fungsi pengawasan terhadap manajemen dan membatasi perilaku *risk-taking* yang berlebihan. Ukuran dewan (*board size*) sering dipandang mampu memperkaya perspektif dan meningkatkan kapasitas pengawasan. Namun Lipton dan Lorsch (1992) menyatakan bahwa dewan yang terlalu besar berpotensi menghadapi kendala koordinasi dan komunikasi sehingga menurunkan efisiensi pengambilan keputusan. Dalam konteks empiris Indonesia, penelitian terbaru menunjukkan bahwa ukuran dewan yang lebih besar tidak selalu menghasilkan kinerja yang lebih baik dan bahkan dapat menimbulkan tantangan dalam efektivitas pengawasan.

Selain ukuran dewan, tingkat independensi dewan (*board independence*) juga menjadi perhatian penting dalam literatur tata kelola perusahaan. Dewan independent diharapkan mampu melakukan pengawasan yang objektif dan meminimalkan konflik kepentingan antara manajemen dan pemegang saham. Fama dan Jensen (1983) menegaskan pentingnya independensi dewan dalam meningkatkan akuntabilitas perusahaan. Namun, sejumlah studi empiris menunjukkan bahwa independensi formal tidak selalu menjamin efektivitas pengawasan apabila tidak didukung oleh kompetensi dan akses informasi yang memadai (Minton et al, 2014). Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara *board independence* dan risiko perbankan masih bersifat kompleks dan memerlukan pengujian lebih lanjut dalam konteks Indonesia.

Praktik CEO duality, yaitu kondisi ketika satu individu merangkap sebagai *Chief Executive Officer* dan ketua dewan, juga menjadi isu penting dalam tata kelola perusahaan. *Stewardship theory*

memandang bahwa CEO duality dapat meningkatkan efisiensi pengambilan keputusan (Donaldson & Davis 1991). Namun, perspektif tata kelola modern menilai bahwa dualitas peran tersebut dapat mengurangi independensi pengawasan dan meningkatkan potensi konflik kepentingan (Jensen, 1993). Dalam sektor perbankan yang memiliki tingkat risiko tinggi, konsentrasi kekuasaan pada satu individu berpotensi meningkatkan perilaku *risk-taking*, sebagaimana ditemukan dalam beberapa studi empiris.

Fenomena empiris di Indonesia menunjukkan adanya variasi hubungan antara struktur dewan dan risiko bank. Data rasio Non-Performing Loan (NPL) pada Bank BNI dan Bank CIMB Niaga selama periode 2021-2022 menunjukkan bahwa meskipun terdapat perbedaan ukuran dewan dan tingkat independensi, kedua bank mengalami penurunan risiko kredit. Selain itu, kedua bank tidak menerapkan CEO duality namun tetap menunjukkan perbaikan dalam pengelolaan risiko. Temuan ini mengindikasikan bahwa hubungan antara struktur dewan dan risiko bank tidak selalu linear serta dipengaruhi oleh berbagai faktor institusional dan regulatif.

Perbedaan teori hasil penelitian terdahulu dan fenomena empiris di lapangan menunjukkan adanya *research gap* yang relevan untuk dikaji lebih lanjut. Secara teoretis, struktur dewan yang optimal diharapkan mampu menekankan risiko perbankan. Namun, bukti empiris menunjukkan hasil yang beragam, terutama dalam konteks negara berkembang dengan karakteristik regulasi dan struktur kepemilikan yang berbeda. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *board structure* yang diprosikan melalui *Board Size*, *Board Independence*, *CEO Duality* terhadap risiko bank di Indonesia selama periode 2018-2023.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi empiris dalam pengembangan literatur tata kelola perusahaan perbankan, khususnya dalam konteks pasar berkembang. Selain itu, hasil penelitian ini dapat menjadi referensi bagi regulator seperti Otoritas Jasa Keuangan dan Bank Indonesia dalam merancang kebijakan tata kelola yang efektif, serta bagi manajemen bank dalam menentukan struktur dewan yang optimal guna meningkatkan stabilitas dan ketahanan sektor perbankan nasional.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan tujuan menganalisis pengaruh struktur dewan (*board structure*) terhadap risiko bank di Indonesia. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah risiko bank yang diprosikan menggunakan Z-Score, sedangkan variabel independen meliputi *Board Size*, *Board Independence*, dan *CEO Duality*. Objek penelitian mencakup seluruh bank umum yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) selama periode 2018–2023. Risiko bank diukur menggunakan rumus Z-Score yang dikembangkan oleh Laeven dan Levine (2009), yaitu kombinasi antara profitabilitas, kecukupan modal, dan volatilitas laba, yang mencerminkan tingkat stabilitas dan ketahanan bank terhadap risiko kebangkrutan.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh bank umum yang terdaftar di BEI selama periode pengamatan dengan total sebanyak 20 bank. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah **non-probability sampling** dengan metode *purposive sampling*, yaitu pemilihan sampel berdasarkan kriteria tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian. Kriteria tersebut meliputi bank yang terdaftar secara konsisten di BEI selama periode 2018–2023, menerbitkan laporan keuangan dan laporan tahunan secara lengkap, memiliki data yang memadai terkait variabel penelitian, serta tidak mengalami perubahan status signifikan seperti *delisting*, merger besar, atau restrukturisasi yang dapat mengganggu konsistensi data. Dengan kriteria tersebut, sampel yang digunakan diharapkan mampu merepresentasikan kondisi industri perbankan Indonesia secara akurat.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif, sedangkan sumber data berasal dari data sekunder. Data diperoleh dari laporan keuangan dan laporan tahunan bank yang dipublikasikan secara resmi melalui situs Bursa Efek Indonesia (www.idx.co.id) serta website masing-masing bank. Metode pengumpulan data dilakukan melalui dokumentasi terhadap laporan-laporan tersebut, yang kemudian diolah untuk memperoleh nilai variabel penelitian sesuai dengan definisi

operasional yang telah ditetapkan.

Metode analisis data yang digunakan terdiri atas analisis statistik deskriptif dan regresi data panel. Statistik deskriptif bertujuan untuk memberikan gambaran umum mengenai karakteristik data penelitian, sedangkan regresi data panel digunakan untuk menguji pengaruh Board Size, Board Independence, dan CEO Duality terhadap risiko bank. Model regresi panel yang digunakan mencakup Pooled Least Square (PLS), Fixed Effect Model (FEM), dan Random Effect Model (REM), dengan pemilihan model terbaik dilakukan melalui Uji Chow, Uji Hausman, dan Uji Lagrange Multiplier. Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan Uji F untuk menguji pengaruh simultan dan Uji t untuk menguji pengaruh parsial variabel independen terhadap variabel dependen pada tingkat signifikansi 5 %.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh struktur dewan (board structure) yang diprosikan oleh Board Size, Board Independence, dan CEO Duality terhadap risiko bank di Indonesia selama periode 2018–2023. Data penelitian terdiri atas 120 observasi yang diperoleh dari laporan keuangan dan laporan tahunan bank umum yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI). Metode analisis yang digunakan meliputi statistik deskriptif dan regresi data panel untuk memperoleh gambaran menyeluruh mengenai karakteristik data serta hubungan antarvariabel penelitian.

Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik dasar dari variabel penelitian. Ringkasan hasil statistik deskriptif disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Statistik Deskriptif

	Z-Score	Board Size	Board Independen	CEO Duality
Mean	9.148167	14.00833	3.350000	0.108333
Median	1.595000	14.00000	3.000000	0.000000
Maximum	98.70000	23.00000	7.000000	1.000000
Minimum	0.430000	6.000000	2.000000	0.000000
Std. Dev.	22.47854	4.640878	1.234313	0.312104
Skewness	2.799330	0.061033	0.980450	2.520370
Kurtosis	9.174892	2.061594	3.311468	7.352265
Observations	120	120	120	120

Berdasarkan Tabel 4.1, rata-rata Z-Score sebesar 9,148 menunjukkan tingkat stabilitas bank yang relative baik, namun standar deviasi sebesar 22,478 mengindikasikan adanya variasi risiko yang cukup tinggi anatar bank. Board size memiliki rata-rata 14 anggota dengan variasi yang relative rendah, menunjukkan struktur dewan bank di Indonesia cenderung homogen. Proporsi Board Independen rata-rata sebesar 3,35 anggota independent dalam dewan, sedangkan CEO Duality memiliki rata-rata 0,233 yang menunjukkan praktik rangkap jabatan relative jarang pada bank sampel.

Pemilihan Model dan Hasil Regresi Data Panel

Pemilihan model regresi data panel dilakukan melalui Uji Chow dan Uji Hausman. Hasil pengujian disajikan pada Tabel 2 dan Tabel 3.

Tabel 2. Uji Chow

Effect Test	Statistic	d.f.	Prob.
Redundant Fixed Effect Tests			
Test cross-section fixed effects			

Cross-section F	275.355489	(19.97)	0.0000
Cross-section Chi-squared	480.739415	19	0.0000

hasil Uji Chow menunjukkan nilai probabilitas $< 0,05$ sehingga model Fixed Effect lebih baik dibandingkan Common Effect.

Tabel 3. Uji Hausman

Correlated Random Effect – Hausman Test				
Test cross-section random effects				
Test Summary	Chi-Sq. Statistic	Chi-Sq. d.f.	Prob.	
Cross-section random	0.595057	3	0.8976	

Hasil Uji Hausman menunjukkan nilai probabilitas $> 0,05$ sehingga model Random Effect lebih tepat digunakan dibandingkan Fixed Effect. Dengan demikian, penelitian ini menggunakan Random Effect (REM).

Hasil Regresi Data Panel dan Pengujian Hipotesis

Hasil estimasi regresi data panel disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. Hasil Regresi Analisis Data Panel

Variabel Terikat	Variabel bebas	Koefisien Regresi	t-hitung	Prob.	Arah	Ket
	Konstanta	3.488168	0.526463	0.5996		
	Board Size	0.561533	0.825636	0.4107	(+)	Tidak Signifikan
RISK	Board Independen	0.083929	0.032605	0.9740	(+)	Tidak Signifikan
	CEO Duality	-10.65985	-2.149550	0.0337	(-)	Signifikan
R-squared	0.044284					
Adj. R-squared	0.019568					
F-statistic	1.791670					
Prob(F-ststistic)	0.152623					

Nilai R-squared sebesar 4,43% menunjukkan bahwa variasi risiko bank Sebagian besar dipengaruhi oleh variabel lain diluar model. Secara simultan, variabel independent tidak berpengaruh signifikan terhadap risiko (Prob F = 0,152623 $> 0,05$). Secara parsial hanya Board Size dan Board Independen yang berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap risiko bank, sedangkan CEO Duality menunjukkan pengaruh yang signifikan

Pembahasan

Pembahasan ini bertujuan untuk menginterpretasikan hasil empiris mengenai pengaruh struktur dewan terhadap risiko bank di Indonesia selama periode 2018–2023. Struktur dewan yang dianalisis meliputi Board Size, Board Independence, dan CEO Duality sebagai elemen utama tata kelola perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak seluruh komponen struktur dewan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap risiko bank, yang mengindikasikan bahwa efektivitas tata kelola tidak hanya ditentukan oleh aspek struktural semata, tetapi juga oleh konteks institusional, regulasi, serta dinamika internal perbankan di Indonesia.

Pengaruh Boaed Size terhadap Risiko Bank

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Board Size tidak berpengaruh signifikan terhadap risiko bank. Secara teoritis, teori keagenan menyatakan bahwa dewan yang lebih besar dapat meningkatkan efektivitas monitoring (Jensen & Meckling, 1976). Namun, literatur lain

menegaskan bahwa ukuran dewan yang terlalu besar dapat menimbulkan inefisiensi koordinasi dan memperlambat pengambilan keputusan (Lipton & Lorsch, 1992; Dalton & Dalton, 2010).

Pengaruh Board Independence terhadap Risiko Bank

Board Independence tidak berpengaruh signifikan terhadap risiko bank. Secara teori, direktur independent berfungsi sebagai mekanisme pengawasan untuk mengurangi konflik keagenan (Fama & Jensen, 1983). Namun, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa independensi formal belum tentu mencerminkan efektivitas substansif dalam pengendalian risiko. Kemungkinan direktur independent lebih berfungsi sebagai pemenuhan regulasi dibandingkan sebagai pengambilan kebijakan strategis yang dominan dalam manajemen risiko.

Pengaruh CEO Duality terhadap Risiko Bank

CEO Duality berpengaruh negatif dan signifikan terhadap risiko bank. Artinya, ketika terjadi rangkap jabatan, risiko bank cenderung menurun. Temuan ini berbeda dari teori agensi yang menyatakan dualitas peran dapat meningkatkan risiko karena lemahnya pengawasan (Jensen, 1993). Dalam konteks Indonesia, praktik CEO Duality sangat jarang dan diawasi ketat oleh regulator. Oleh karena itu, dualitas yang terjadi kemungkinan berada dalam struktur tata kelola yang tetap terkendali sehingga tidak meningkatkan risiko secara berlebihan.

KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh struktur dewan (board structure) yang diprosikan melalui Board Size, Board Independence, dan CEO Duality terhadap risiko bank yang diukur menggunakan Z-Score selama periode 2018-2023. Berdasarkan hasil regresi data panel dengan model Random Effect, ditemukan bahwa secara simultan ketiga variabel independent tidak berpengaruh signifikan terhadap risiko bank. Hal ini tercermin dari nilai Prob (F-statistik) sebesar 0,152623 yang lebih besar dari tingkat signifikan 5%. Selain itu, nilai R-square sebesar 4,43% menunjukkan bahwa variasi risiko bank lebih banyak dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian, seperti kondisi makroekonomi, kualitas asset, kebijakan manajemen risiko, serta faktor regulasi yang diterapkan oleh otoritas perbankan. Dengan demikian, struktur dewan sebagai aspek formal tata kelola belum sepenuhnya mampu menjelaskan variasi risiko bank di Indonesia.

Secara parsial, Board Size dan Board Independence menunjukkan pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap risiko bank. Hal ini mengindikasikan bahwa peningkatan jumlah anggota dewan maupun proporsi dewan independent tidak secara langsung memengaruhi tingkat risiko yang dihadapi bank. Temuan ini sejalan dengan pandangan bahwa efektivitas pengawasan tidak hanya ditentukan oleh kuantitas komunikasi, serta akses informasi yang dimiliki oleh anggota dewan. Dalam konteks komunikasi, serta independensi formal, tetapi juga oleh kompetensi, pengawasan, kualitas komunikasi, serta akses informasi yang dimiliki oleh anggota dewan. Dalam konteks perbankan Indonesia yang memiliki regulasi tata kelola yang relatif ketat, keberadaan dewan independent kemungkinan lebih bersifat pemenuhan ketentuan regulative dibandingkan sebagai faktor strategis yang secara aktif memengaruhi kebijakan risk-taking. Oleh karena itu, kualitas implementasi tata kelola menjadi faktor yang lebih menentukan dibandingkan sekadar struktur formal dewan.

Berbeda dengan dua variabel lainnya, CEO Duality terbukti berpengaruh negative dan signifikan terhadap risiko bank. Hasil ini menunjukkan bahwa ketika terjadi rangkap jabatan antara CEO dan ketua dewan, risiko bank justru cenderung menurun. Temuan ini tidak sepenuhnya sejalan dengan teori agensi yang menekankan potensi meningkatnya konflik kepentingan akibat konsentrasi kekuasaan, namun dapat dijelaskan melalui perspektif stewardship theory yang memandang bahwa kepemimpinan yang terpusat dapat meningkatkan efisiensi pengambilan keputusan. Dalam konteks Indonesia, praktik CEO Duality relatif jarang dan berada dalam pengawasan regulator yang ketat, sehingga potensi penyalahgunaan kekuasaan dapat diminimalkan. Secara keseluruhan, penelitian ini menyimpulkan bahwa pengaruh struktur dewan terhadap risiko bank di Indonesia bersifat terbatas dan kontekstual, sehingga diperlukan kajian lanjut dengan memasukan variabel kontrol tambahan guna memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai determinasi risiko bank.

DAFTAR PUSTAKA

- Abidi, I., Nsaibi, M., & Hussainey, K. (2022). Does Ownership Structure Moderate the Relationship between Systemic Risk and Corporate Governance? Evidence from Gulf Cooperation Council Countries. *Journal of Risk and Financial Management*, 15(5). <https://doi.org/10.3390/jrfm15050216>
- Adams, R. B., Almeida, H., & Ferreira, D. (2005). Powerful CEOs and their impact on corporate performance. *Review of Financial Studies*, 18(4), 1403–1432. <https://doi.org/10.1093/rfs/hhi030>
- Adams, R. B., & Ferreira, D. (2009). Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of Financial Economics*, 94(2), 291–309. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2008.10.007>
- Adams, R. B., & Mehran, H. (2012). Bank board structure and performance: Evidence for large bank holding companies. *Journal of Financial Intermediation*, 21(2), 243–267. <https://doi.org/10.1016/j.jfi.2011.09.002>
- Aebi, V., Sabato, G., & Schmid, M. (2012). Risk management, corporate governance, and bank performance in the financial crisis. *Journal of Banking and Finance*, 36(12), 3213–3226. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2011.10.020>
- Ahmad, R. A. R., Sata, F. H. A., Azmi, N. A., Zainon, S., & Probohudono, A. N. (2024). Enhancing Corporate Philanthropy Through Board Competency and Financial Health: Accelerating Progress Towards Sustainable. *Journal of Lifestyle and SDGs Review*, 5(1), e03147. <https://doi.org/10.47172/2965-730x.sdgsreview.v5.n01.pe03147>
- Ahmed A. El-Masry, Tarek Abdelfattah, & Ehab Elbahar. (2016). Corporate governance and risk management in GCC banks. *Corporate Ownership and Control*, 13(3), 8–16. <file:///C:/Users/gazarm/Downloads/2016- JOURNAL- CORPORATE GOVERNANCE AND RISK MANAGEMENT.pdf>
- Akbar, S., Kharabsheh, B., Poletti-Hughes, J., & Shah, S. Z. A. (2017). Board structure and corporate risk taking in the UK financial sector. *International Review of Financial Analysis*, 50, 101–110. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2017.02.001>

- Altawalbeh, M. A. (2023). Corporate Governance Systems and Financial Risks: a Developing Country Evidence. *Journal of Governance and Regulation*, 12(3 Special Issue), 232–242. <https://doi.org/10.22495/jgrv12i3siart5>
- Anderson, R. C., Mansi, S. A., & Reeb, D. M. (2004). Board characteristics, accounting report integrity, and the cost of debt. *Journal of Accounting and Economics*, 37(3), 315–342. <https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2004.01.004>
- Andres, P. de, & Vallelado, E. (2008). Corporate governance in banking: The role of the board of directors. *Journal of Banking and Finance*, 32(12), 2570–2580. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2008.05.008>
- Arouri, H., Muttakin, M. B., Hossain, M., & Farooque, O. A. (2014). On The Relation Between Internal Corporate Governance and Bank Risk-taking: Evidence from Gulf Cooperative Council Countries. *Academy of Taiwan Business Management Review*, 10(1), 91–100. http://www98.griffith.edu.au/dspace/bitstream/handle/10072/63044/94344_1.pdf?sequence=1
- Artha, B., Hadi, A. S., Bahri, B., Sari, N. P., Sari, U. T., Asri, C. P., & Satriadhi, B. (2025). Ukuran Dewan Direksi dan Implikasinya terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(2), 1769–1773. <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i2.535>
- Atika, R., Husaini, H., & Ilyas, F. (2021). Konsentrasi Kepemilikan, Struktur Dewan Komisaris Dan Risiko Kredit Bank Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia. *Jurnal Fairness*, 10(2), 115–124. <https://doi.org/10.33369/fairness.v10i2.15258>
- BCBS. (2020). Basel Committee on Banking Supervision Consultative Document Operational risk – Revisions to the simpler approaches. *Bank for International Settlements*, August.
- Beltratti, A. (2010). *Fisher College of Business Working Paper Series Charles A . Dice Center for Research in Financial Economics The Credit Crisis Around the Globe : Why Did Some Banks Perform Better ? March.*
- Block, P. (1993). *Stewardship: Choosing service over self-interest*. Berrett-Koehler Publishers.
- Caldwell, C., & Karri, R. (2005). Organizational governance and ethical systems: A covenantal approach to building trust. *Journal of Business Ethics*, 58(1), 249–259. <https://doi.org/10.1007/s10551-005-1419-2>
- Chen, D., & Zheng, Y. (2012). CEO Tenure and Risk-Taking. *SSRN Electronic Journal*, 1–26. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2038064>
- Chen, G., Firth, M., Gao, D. N., & Rui, O. M. (2006). Ownership structure, corporate governance, and fraud: Evidence from China. *Journal of Corporate Finance*, 12(3), 424–448. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2005.09.002>
- Cheng, S. (2008). Board size and the variability of corporate performance. *Journal of Financial Economics*, 87(1), 157–176. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2006.10.006>
- Dalton, D. R., Daily, C. M., Johnson, J. L., & Ellstrand, A. E. (1999). Number of directors and financial performance: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 42(6), 674–686. <https://doi.org/10.2307/256988>

- Dalton, D. R., & Dalton, C. M. (2010). Women and corporate boards of directors: The promise of increased, and substantive, participation in the post Sarbanes-Oxley era. *Business Horizons*, 53(3), 257–268. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.12.004>
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., Donaldson, L., & Davis, J. H. (2014). *TOWARD A STEWARDSHIP THEORY OF MANAGEMENT*. 22(1), 20–47.
- Donaldson, L., & Davis, J. H. (1991). Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns. *Australian Journal of Management*, 16(1), 49–64. <https://doi.org/10.1177/031289629101600103>
- Ellul, An., & Yerramilli, V. (2013). Stronger Risk Controls , Lower Risk : Evidence. *The Journal of Finance*, LXVIII(5), 757–803.
- Elsayed, K. (2007). Does CEO duality really affect corporate performance? *Corporate Governance: An International Review*, 15(6), 1203–1214. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2007.00641.x>
- Erkens, D. H., Hung, M., & Matos, P. (2012). Corporate governance in the 2007-2008 financial crisis: Evidence from financial institutions worldwide. *Journal of Corporate Finance*, 18(2), 389–411. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2012.01.005>
- Fama, E. F., & French, K. R. (2004). The Capital Asset Pricing Model: Theory and evidence. *Journal of Economic Perspectives*, 18(3), 25–46. <https://doi.org/10.1257/0895330042162430>
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (2019). Separation of ownership and control. *Corporate Governance: Values, Ethics and Leadership*, 163–188. <https://doi.org/10.1086/467037>
- Fernandes, C., Farinha, J., Martins, F. V., & Mateus, C. (2021). The impact of board characteristics and CEO power on banks' risk-taking: stable versus crisis periods. *Journal of Banking Regulation*, 22(4), 319–341. <https://doi.org/10.1057/s41261-021-00146-4>
- Ferrero-Ferrero, I., Fernández-Izquierdo, M. Á., & Muñoz-Torres, M. J. (2012). The impact of the board of directors characteristics on corporate performance and risk-taking before and during the global financial crisis. *Review of Managerial Science*, 6(3), 207–226. <https://doi.org/10.1007/s11846-012-0085-x>
- Fuzi, S. F. S., Halim, S. A. A., & Julizaerma, M. K. (2016). Board Independence and Firm Performance. *Procedia Economics and Finance*, 37(16), 460–465. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(16\)30152-6](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(16)30152-6)
- García-Sánchez, I. M., Martínez-Ferrero, J., & García-Meca, E. (2018). Board of Directors and CSR in Banking: The Moderating Role of Bank Regulation and Investor Protection Strength. *Australian Accounting Review*, 28(3), 428–445. <https://doi.org/10.1111/auar.12199>
- Giannarakis, G. (2014). Corporate governance and financial characteristic effects on the extent of corporate social responsibility disclosure. *Social Responsibility Journal*, 10(4), 569–590. <https://doi.org/10.1108/SRJ-02-2013-0008>
- Grove, H., Patelli, L., Victoravich, L. M., & Xu, P. T. (2011). Corporate Governance and Performance in the Wake of the Financial Crisis: Evidence from US Commercial Banks. *Corporate Governance: An International Review*, 19(5), 418–436. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2011.00882.x>

- Haryanto, S. D., Agustia, D., & Harymawan, I. (2025). The role of readability-mediated integrated reporting quality on value relevance: evidence of STOXX 600 Europe. *Journal of Financial Reporting and Accounting*.
- Hermalin, B. E., & Weisbach, M. S. (1996). Hqgrjhrxvo | Fkrvhq Erdugv ri Gluhfwruv dqg Wkhlu Prqlwrulqj ri wkh FHR. *American Economic Review*, 96–118.
- Hernandez, M. (2012). Toward an understanding of the psychology of stewardship. *Academy of Management Review*, 37(2), 172–193. <https://doi.org/10.5465/amr.2010.0363>
- Huang, Y. S., & Wang, C. J. (2015). Corporate governance and risk-taking of Chinese firms: The role of board size. *International Review of Economics and Finance*, 37, 96–113. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2014.11.016>
- Hunjra, A. I., Jebabli, I., Thrikawala, S. S., Alawi, S. M., & Mehmood, R. (2024). How do corporate governance and corporate social responsibility affect credit risk? *Research in International Business and Finance*, 67, 102139.
- Javed, M., Mehmood, K., Ghafoor, A., & Parveen, A. (2024). Board structure and risk-taking behavior: evidence from the financial sector of Pakistan. *Corporate Governance (Bingley)*, 24(5), 1060–1082. <https://doi.org/10.1108/CG-03-2023-0101>
- JENSEN, M. C. (1993). The Modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of Internal Control Systems. *The Journal of Finance*, 48(3), 831–880. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1993.tb04022.x>
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the Firm: Managerial. *Journal of Financial Economics*, 3, 305–360. [https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Kato, T., & Long, C. X. (2005). Executive Compensation, Firm Performance, and Corporate Governance in China: Evidence from Firms Listed in the Shanghai and Shenzhen Stock Exchanges. *SSRN Electronic Journal*, 1767. <https://doi.org/10.2139/ssrn.555794>
- Kim, W. (2023). Corporate governance: Upholding transparency, accountability, and ethical standards. *Business Studies Journal*, 15(4), 1–3. <https://www.abacademies.org/articles/corporate-governance-upholding-transparency-accountability-and-ethical-standards.pdf>
- Kluvers, R., & Tippett, J. (2010). Mechanisms of Accountability in Local Government: An Exploratory Study. *International Journal of Business and Management*, 5(7), 46–53. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v5n7p46>
- Krause, R., Semadeni, M., & Cannella, A. A. (2014). CEO Duality: A Review and Research Agenda. In *Journal of Management* (Vol. 40, Issue 1). <https://doi.org/10.1177/0149206313503013>
- Liu, G., & Sun, J. (2021). Independent directors' legal expertise, bank risk-taking and performance. *Journal of Contemporary Accounting and Economics*, 17(1), 100240. <https://doi.org/10.1016/j.jcae.2020.100240>
- Lu, Y., Ntim, C. G., Zhang, Q., & Li, P. (2022). Board of directors' attributes and corporate outcomes: A systematic literature review and future research agenda. *International Review of Financial Analysis*, 84(October), 102424. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2022.102424>

- Lukman, H., & Cahyadi, A. (2023). Peranan Dewan Komisaris Terhadap Risk Disclosure Pada Perbankan Umum Di Indonesia. *Jurnal Pendidikan Akuntansi (JPAK)*, 11(2), 164–174. <https://doi.org/10.26740/jpak.v11n2.p164-174>
- Magar, D. T., & Pun, D. B. (2022). Effects of Corporate Governance on Bank Risk Taking. *The Lumbini Journal of Business and Economics*, 10(1–2), 54–66. <https://doi.org/10.3126/ljbe.v10i1-2.54202>
- Makoto, N., & Pascal, N. (2012). Board size and corporate risk-taking : Further evidence from Japan. *Corporate Governance: An International Review*, 20(4), 369–387.
- Mallette, P., & Fowler, K. L. (1992). Effects of Board Composition and Stock Ownership on the Adoption of “Poison Pills.” *Academy of Management Journal*, 35(5), 1010–1035. <https://doi.org/10.5465/256538>
- Maury, B. (2006). Family ownership and firm performance: Empirical evidence from Western European corporations. *Journal of Corporate Finance*, 12(2), 321–341. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2005.02.002>
- Nguyen, T. N. Q., Nguyen, D. T., Le, H. A., & Le, D. L. (2022). Corporate Governance and Financial Stability: The Case of Commercial Banks in Vietnam. *Journal of Risk and Financial Management*, 15(11). <https://doi.org/10.3390/jrfm15110514>
- Otero-González, L., Rodríguez-Gil, L. I., Vivel-Búa, M., & Tamayo-Herrera, A. (2022). Family Ownership, Corporate Governance and Risk-Taking. *Journal of Risk and Financial Management*, 15(3). <https://doi.org/10.3390/jrfm15030110>
- Pathan, S. (2009). Strong boards, CEO power and bank risk-taking. *Journal of Banking and Finance*, 33(7), 1340–1350. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2009.02.001>
- Quoc Trung, N. K. (2022). Board of directors characteristics affect commercial banks’ performance—evidence in Vietnam. *Cogent Business and Management*, 9(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2060164>
- Rahmania Putri, A., & Setiawati, E. (2022). KEPEMILIKAN KELUARGA, HUBUNGAN POLITIK, DAN FAMILY ALIGNED BOARD TERHADAP IMPLEMENTASI TATA KELOLA PERUSAHAAN Informasi Artikel ABSTRACT. *Maret*, 2(1), 16.
- Samaha, K., Khelif, H., & Hussainey, K. (2015). The impact of board and audit committee characteristics on voluntary disclosure: A meta-analysis. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, 24, 13–28. <https://doi.org/10.1016/j.intaccaudtax.2014.11.001>
- Sheela, S. D., Je-Yen, T., & Rajangam, N. (2016). Board composition and corporate social responsibility in an emerging market. *Corporate Governance (Bingley)*, 16(1), 35–53. <https://doi.org/10.1108/CG-05-2015-0059>
- Sheikh, S. (2019). CEO power and corporate risk: The impact of market competition and corporate governance. *Corporate Governance: An International Review*, 27(5), 358–377. <https://doi.org/10.1111/corg.12285>
- Shleifer, A., & Vishny, R. W. (2007). A survey of corporate governance. *Corporate Governance and Corporate Finance: A European Perspective*, LII(2), 52–90. <https://doi.org/10.4324/9780203940136>

- Sugiyono. (2020). *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*.
- Sundaramurthy, C., & Lewis, M. (2003). Control and collaboration: Paradoxes of governance. *Academy of Management Review*, 28(3), 397–415. <https://doi.org/10.5465/AMR.2003.10196737>
- Tadele, H., & Kalyebara, B. (2020). CEO power and bank risk in the UAE. *Banks and Bank Systems*, 15(3), 117–128. [https://doi.org/10.21511/bbs.15\(3\).2020.11](https://doi.org/10.21511/bbs.15(3).2020.11)
- Teodósio, J., Madaleno, M., & Vieira, E. (2022). Corporate governance effects on market volatility: Empirical evidence from Portuguese listed firms. *Revista Brasileira de Gestao de Negocios*, 24(1), 159–174. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v24i1.4156>
- TITMAN, S., & WESSELS, R. (1988). The Determinants of Capital Structure Choice. *The Journal of Finance*, 43(1), 1–19. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1988.tb02585.x>
- Tumewang, Y. K., Almarayeh, T., & Alharasis, E. (2025). Sustainability Committee, External Assurance, and ESG Performance: Empirical Evidence From Banking Industry in Emerging Economies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 32(2), 2728–2745. <https://doi.org/10.1002/csr.3095>
- Vallascas, F., Mollah, S., & Keasey, K. (2017). Does the impact of board independence on large bank risks change after the global financial crisis? *Journal of Corporate Finance*, 44(2016), 149–166. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2017.03.011>
- Villalonga, B., & Amit, R. (2006). How do family ownership, control and management affect firm value? *Journal of Financial Economics*, 80(2), 385–417. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2004.12.005>
- Wang, C. J. (2012). Board size and firm risk-taking. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 38(4), 519–542. <https://doi.org/10.1007/s11156-011-0241-4>
- Xie, B., Davidson, W. N., & Dadalt, P. J. (2003). Earnings management and corporate governance: The role of the board and the audit committee. *Journal of Corporate Finance*, 9(3), 295–316. [https://doi.org/10.1016/S0929-1199\(02\)00006-8](https://doi.org/10.1016/S0929-1199(02)00006-8)
- Yermack, D. (1996). Higher Market Valuation for Firms with a Small Board of Directors. *Journal of Financial Economics*, 40(40), 185–211.
- Yudaruddin, R. (2021). *Laboratorium Statistik. Samarinda: RV Pustaka Horizon*.
- Zahra, S. A., & Pearce, J. A. (1989). Boards of Directors and Corporate Financial Performance: A Review and Integrative Model. *Journal of Management*, 15(2), 291–334. <https://doi.org/10.1177/014920638901500208>
- Zhang, D., Hu, M., & Ji, Q. (2020). Financial markets under the global pandemic of COVID-19. *Finance Research Letters*, 36, 101528. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2020.101528>